

# 独デュッセルドルフのSCM会議に参加 「リスク・マネジメント」に注目集まる

ドイツのデュッセルドルフで五月中旬、「サプライチェーン&ロジスティクス・サミット」が開かれた。今回の会議で繰り返し議題に上ったテーマは、「リスク・マネジメント（危機管理）」だった。サプライチェーンをめぐる議論が、これまでのコスト削減や効率化、外部とのコラボレーションといった課題を経て、新たな段階に入ったことを感じさせた。

（取材・編集 本誌欧州特派員 横田増生）

## エリクソン失敗の教訓

今年五月十三日〜一五日にかけて独デュッセルドルフで開催された「サプライチェーン&ロジスティクス・サミット」初日の基調講演で、英クランフィールド大学のリチャード・ウィルディング教授は、「サプライチェーンを考えるに際して、リスク・マネジメントが今日の最重要課題になってきた」と語った。

クランフィールド大学は航空工学専門の国立研究機関を前身とする大学院大学で、ヨーロッパ屈指のサプライチェーン学部を有している。ウィルディング教授は、同大で数多くのコンサルティングの経験をベースに先端的な研究を重ねてきた、欧州のサプライチェーン業界では広く知られる顔役の一人だ。

「サプライチェーンを考える上で、これまで

はコスト削減や効率的なモデル作りが重要とみなされてきた。それに加えて、価格競争のプレッシャーから国境を超えた外注化が進んでいる。サプライチェーンに無駄のないことはいいことだ。しかし、あまりに合理化しすぎて、在庫切れを起こしかねない水準にまでなると、ビジネスに支障をきたすようになる。サプライチェーンは海外に伸び、複雑になってきている。その結果として、非常に脆弱にもなってきた。ちょっとした事故や計画のずれが、大きな失敗となって跳ね返ってくる。こうしたことが、その会社の株価に響くのはもちろん、最悪の場合には事業の撤退につながることもさえない」

サプライチェーン上の誤算や失敗が、その後の企業経営に大きな影響を与えたケースとして、ウィルディング教授は二つの事例を挙

げる。一つは、米フォード傘下の自動車メーカー、ランドローバーが経験した主力サプライヤーの倒産。もう一つは、フィンランドのノキアとスウェーデンのエリクソンの携帯電話製造事業についてだ。

ランドローバーは、同社にシャシーを供給していたUPF・トンプソンが二〇〇一年に倒産したことによって、大きな打撃を被った。トンプソンはランドローバーの主力製品である「ランド・ローバー・ディスカバリー」のシャシーを独占して供給していた。そのトンプソンが経営破綻したことを受け、同社の破産管財人は、ランドローバーに対して直ちに三五〇〇万〜四五〇〇万ポンドを支払わない限り、シャシーの供給をストップすると通告した。

その後、裁判所がランドローバーに一時的救済策としてのシャシー供給を認めたことで、同社は生産中止の危機を免れたが、それがなければ一四〇〇人が働く工場の閉鎖に追い込まれていたはずだ。

次のノキアとエリクソンの事例では、リスク・マネジメントの違いが事業存続の明暗を分けることになった。事の発端は二〇〇〇年三月、米国のニューメキシコ州で起こった大規模な落雷だった。同地にはオランダの家電メーカー、フリリップスが半導体工場を構えており、落雷が工場の火事へとつながった。

幸い火事は数分で消し止められた。しかし火事の煙と、消化活動で使われた水のために、数百万個あった半導体の在庫が使いものにならなくなってしまう。そればかりか、シリ

図1 開催プログラム

第1日目			
9:00	「世界で通用するサプライチェーンを作る」AMR リサーチ		
10:00	コーヒーブレイク		
10:30	「サプライチェーン上の協力体制」AMR リサーチ		
11:45	コーヒーブレイク		
12:00	「サプライチェーンのグリーン化」AMR リサーチ		
13:15	ネットワーキング・ランチョン		
14:20	議長あいさつ		
14:30	基調講演 「サプライチェーンを役員会の議題にする」 クランフィールド大学		
	セッション1	セッション2	セッション3
15:05	「調達戦略」 ロイヤル・ヌミコ	「南米の最適化」 Vitec Group	「ダイヤモンド・チェーン」 Merck Serono
15:40	「調達の分析法」 パネルディスカッション	「最適化の現場」 パネルディスカッション	「ケーススタディー」 コンチネンタル・タイヤ
16:15	「コンピュータによる発注」 SAF AG	「グリーン・ロジ」 ARUP	「RFIDの今日」 Logistics World
17:15	ケーススタディー 「リバースロジスティクス」 モトローラ		
17:50	シャンパン・レセプション		
第2日目			
9:00	基調講演 「サプライチェーン上の協調体制」 ヘブシコ・インターナショナル		
9:35	スポンサー企業との商談会		
	セッション1	セッション2	セッション3
12:35	「サプライチェーン効率化」 Solving Efeso	「人材活用術」 Hudson	「アジアの拠点管理」 Geo Post
13:35	ネットワーキング・ランチョン		
14:50	「ネットワークの安全対策」 プロクター&ギャンブル	「明日の労働問題」 CILT	「AEO（許可事業者制度）」 ヨーロッパ委員会
	「サプライチェーンの価値」 Supply Chain Council	「労働問題を語る」 パネルディスカッション	「AEOを語る」 パネルディスカッション
16:00	特別パネルディスカッション 「未来に向けたサプライチェーン作り」		
16:40	ケーススタディー 「サプライチェーン上のリスク対策」 パーデュー・ファーマ		
第3日目			
9:00	基調講演 ケーススタディー 「想定外への対応マニュアル」 バルマーズ		
	セッション1	セッション2	セッション3
9:35	「二酸化炭素の削減」 WEIR	「ケーススタディー」 ブーツ・マニファクチャリング	「SCの危機をチャンスに」 LRQA
10:35	コーヒーブレイク		
11:15	「サプライチェーンの変化を理解する」 マニファクチャリング・インサイト		
11:50	「サプライヤー管理」 SFS Intec	「永遠なる協力体制」 キャット・ロジスティクス	
12:25	ネットワーキング・ランチョン		
	「SCベンチマーク」 Global Logistics of Institute	「天候変化のリスク」 Carbon Disclosure Project	
14:30	「アジアにおけるサプライチェーンの作り方」 パシフィック・ブランド		
15:30	議長 閉会のあいさつ ※スペースの都合で一部割愛		

この「サプライチェーン&ロジスティクス・サミット」に、本誌は過去二回にわたり参加し、欧米の荷主企業のケーススタディーを中心に会議の模様をレポートしてきた。第十回となる今回は約四〇〇人が参加し、これまで二日間だった会議の日程は三日に延長された（図1）。目ぼしい荷主のプレゼンテーションだけでも、コン

### FBI元捜査官を起用

この火事のため、四億ドルに上る損害を出した。そして翌一年には携帯電話事業部門を売却し、自社生産から撤退することを余儀なくされたのであった。

コンで作られた半導体の基板も破損してしまった。その工場で作っていた半導体の最大の取引先がノキアとエリクソンだった。同工場の総生産のそれぞれ四〇%ずつが、両社の携帯電話事業に供給されていた。ノキアはニューメキシコでの火事を知ると、すぐに担当者を現地の工場に派遣した。フィリップスはノキアの担当者に火事の現場を見せることを許可しなかった。しかし、ノキアはフィリップスからの納品状況のチェックをこれまでの週一回から毎日に変更していた。こ

れによって、すぐに工場の火災の影響が甚大であり、半導体の納入は数カ月にわたって遅れをきたしそうだということが判明した。ノキアはフィリップスとの交渉に入り、フィリップスの残りの工場の余剰能力を、すべてノキア向けの半導体生産に充てるという合意をとりつけた。これと並行して米国の他の工場や日本に担当者を送りこみ、フィリップスの不足分を補うサプライヤーを確保すると同時に、新たな半導体に対応できるように携帯電話の環境設定を変更した。一方、エリクソンも火事についての情報は

すぐに入手していた。しかし、火災の影響は軽微で、半導体の供給に支障をきたすようなことはないだろうというフィリップス側の説明をうのみにして、一〇日近く事態を放置してしまつた。その間に、ノキアは生産能力の余った半導体工場をあらかじめ抑えてしまつていたので。

事故の数年前に、エリクソンはサプライチェーンコストの削減のために、一つの部品の発注を一つのサプライヤーに集中させる戦略をとっていた。このことが事態をさらに悪化させた。結局、エリクソンはニューメキシコで起

チネンタル・タイヤ、モトローラ、ペプシコ・インターナショナル、プロクター&ギャンブル(P&G)、ロイヤル・ヌミコ——などの有力企業が並ぶ。

会議を運営するワールド・トレードのロレンス・アレン氏は、「参加者から会議の内容をもっと充実させてほしいという要望を受け、今回から日程を三日間とした。その分、従来に比べプレゼンテーションのラインナップも満足いくものになった」と胸を張る。

今回の会議で繰り返し取り上げられた話題は、冒頭に挙げたリスク・マネジメントだ。講演のタイトルから拾ってみても、「ネットワークの安全対策」P&G(米)、「サプライチェーン上のリスク対応」パーデュ・ファーマ(米)、「想定外への対応マニュアル」バルマーズ(アイルランド)、「天候変化のリスク」カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト——など、国や業界の違いを超えて、リスク・マネジメントに注目が集まっていることがわかる。

ワールド・トレードは「リスク・マネジメントを軸にしてスピーカーを選んだというより、魅力的なスピーカーに声をかけていったら、結果としてリスク・マネジメントに関する講演が多くなった」と説明する。

### 盗難・偽造品から企業を守る

実際、プレゼンテーションの講演者たちのバックグラウンドをみても、企業側がどれほどリスク・マネジメントに本腰を入れているのかわかる。P&Gのグローバル・セキュリティ

部門のウォルター・クレメンツ副部長は、警察官とFBI捜査官として二〇年近く働いた経歴を買われ、同社に移ってきた。

クレメンツ副部長は、P&Gがリスク・マネジメントの取り組みを本格化したのは、〇五年に大手カミソリメーカーのジレットを買収してからだという。

「それまで当社の製品をトレイラーに満載した時の平均売価は数万ドル(数百万円)だった。しかし、電気カミソリや電池などを作るジレット製品では、その額が一ケタから二ケタ違う場合がでてきた。ジレット買収以前、P&Gは全社的な盗難事故の件数を正確には把握していなかった。しかし、二年以上かけ、ほぼ全件を把握できるようになった。対策を打てる体制が整ってきた」

具体的な対策として例えば、同社の高額製品が載っているトレイラーを狙って、運転手ごと襲う強盗事件がメキシコで頻発したことから、常に運行ルートを変えようにし、ドライバーにも出荷の直前までルートを知らせないようにしたという。

米中堅製薬会社のパーデュ・ファーマで、セキュリティ部門の責任者を務めるリチャード・ウィデユップ部長は、米食品医薬品局(FDA)の調査官から製薬会社に転身し、現在、偽造医薬品の撲滅に取り組んでいる。

「偽造医薬品は薬効がないだけでも十分問題であるうえ、病気が悪化したり、最悪の場合には死に至ることさえある。しかも医薬品の偽造は、年々増える傾向にある。これを防

会場の様子。あちこちで積極的な意見交換や商談が行われていた



ぐにはサプライチェーン全体を見渡した、リスク・マネジメントが不可欠だ」とウィデユップ部長は語った。

医薬品業界では現在、業界の総売上高の一〇%前後が偽造医薬品によって浸食されているという。そうした偽造医薬品が本物の医薬品と一緒に小売りの店舗に供給されてしまうと、小売り側では真偽を見分けることは難しい。これに対応するためパーデュでは、ICタグやGPS(全地球測位システム)などのハイテク技術を駆使して、偽造医薬品の根絶に取り組んでいる。偽造医薬品によって、被害者が出れば、偽造の対象とされた製造業者も管理者としての責任を問われることになる

図2 リスク・マネジメントの4つのエリア

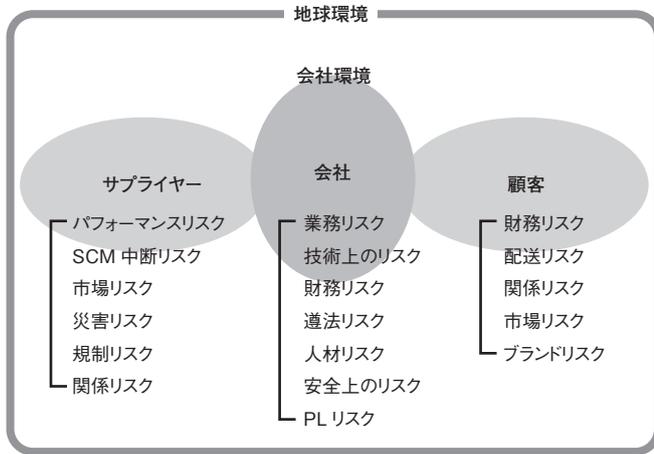
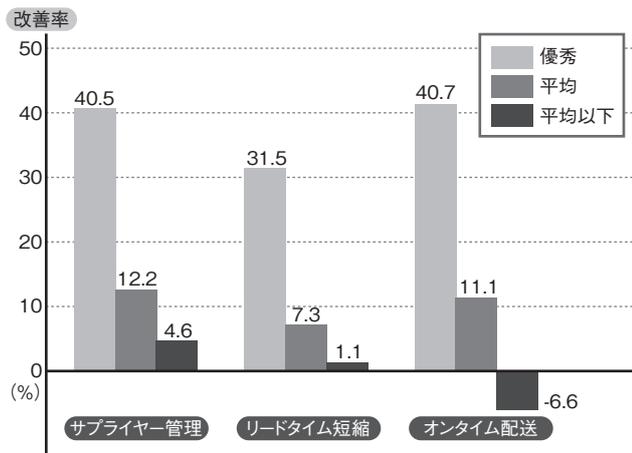


図3 リスク・マネジメントとパフォーマンスの向上



「これは、リスク・マネジメントの達成度とサプライチェーンの成熟度が並行の関係にあることを意味している。リスク・マネジメントに取り組むことは決して後ろ向きなことではなく、財務面からみても、現場の成熟度からみてもプラスとなり得る」とケントCEOは強調した。

評

からだ。  
企業のリスク・マネジメントに詳しい米コンサルティング会社イーノーションのダグラス・ケントCEO（最高経営責任者）は、リスクを以下の四つのエリアに分けて考えることが有効だという（図2）。

一つは、企業内に存在する要因に誘発されるリスクだ。企業が所有するトラックや物流センター、情報システムといった資産やインフラが機能しなくなるリスク、企業の規則やシステム、仕事のやり方といった形にならないプロセスが機能しなくなるリスクなどがある。二つ目は、顧客に関するリスク。ロジステイクスというアウトバウンド（販売物流）に

当たる部分から発生する製品や情報の流れに關するリスクを指す。  
三つ目は、サプライヤーに関するもの。ロジステイクスでいえば、インバウンド（調達物流）に当たる部分から発生する製品や情報の流れに関するリスクを指す。主要サプライヤーの倒産や事故などによって部品供給がストップする場合などが代表例で、外注化が進む現在、最も対策を立てることが重視されるべきリスクだ。

最後の四つ目は、地球環境に関するリスク。これは他の三つのリスクとも重なってくる。事故や異常気象や天災によって、他の三つのリスクを招くリスクのことである。ニューメキシコ州で発生した落雷によってフィリップスの

半導体工場が生産不能に追い込まれたケースは、地球環境リスクからサプライ・リスクにつながった例といえる。

**リスクを逆手にとる**

ケントCEOはさらに、米ジョージア工科大学が八〇〇件以上のサプライチェーン上の失敗を追跡した結果を引用し、「サプライチェーン上で何らかの問題が起これば、平均で年間の売上高は前年比七％の減少となり、コストは十一％増加する。このことは株価にも悪影響を及ぼす」と語った。

同時にケントCEOは、リスク・マネジメントに取り組んで、リスクの危険性を一つ一つ潰していく作業は、サプライチェーンのパフォーマンスを向上させることにもつながると指摘する。リスク・マネジメントに取り組んだ企業の到達レベルに従って、優秀、平均、平均以下の三段階に分ける。これとサプライヤー管理、リードタイムの短縮、オンタイム配送の三つの指標との関係を調べた結果、優れたリスク・マネジメントを確立できた企業は、その過程で通常業務のパフォーマンスをも向上させていることがわかった（図3）。